01 | 收购百度外卖：“土八路”收购“正规军”

2021-10-27 利莹

《超级访谈：对话张雪峰》 课程介绍 >

讲述：吴骏龙、利莹
时长 08:23 大小 7.69M

极客时间：为什么把自己比喻成“土八路”，把百度外卖说成是“正规军”？

张雪峰：刚收购的时候，饿了么联合创始人汪渊跟我说过一句大白话，大致意思是他们（百度外卖技术团队）就是国军的整编七十四师，我们（饿了么技术团队）就是一帮还在陕北的红军，离“土八路”都还有距离，他们估计是看不上我们的，就感觉竟然被一帮“土八路”收购，大致就是这种味道。

其实有一个相似的案例，就是淘宝当年收购雅虎中国这件事儿，后来有很多骨干真的是很不爽，感觉你们一帮“乡巴佬”去收购我们。当然，站在当年两边的技术底蕴和技术能力对比看，他们（雅虎中国）有这个资格说，当时淘宝就是一帮“乡巴佬”。

我们虽然有一定技术成就，做了异地多活（基础设施）、智能调度（物流匹配）、Element（GitHub 全球百强），但其实工程这一块还是不够成熟的，特别是跟百度这么强大的技术底蕴相比。为什么百度能成为人才工厂？是有它的道理的，而且你看现在还在源源不断输送人才，它的体系、底蕴不是一般企业能有的。

极客时间：2017 年收购百度外卖的时候，他们有多少人？收购完走了多少人？

张雪峰：业务的人我记不住了，技术团队大概在 600 左右，后来陆陆续续走了三分之一，留下 400 人的团队。

极客时间：收购消息刚下来的时候，你们都有做哪些动作？双方团队是怎么沟通的？

张雪峰：是这样，最早是我们单向地找他们，我们 6 月底过去做尽职调查，后面 7 月份已经确定收购这件事，一般到尽职调查基本都确定了，百度外卖那边应该也开始通知了。

正式官宣前的全员会议在北京开，但那次我没去，Mark（张旭豪，饿了么创始人、CEO）他们包括 CPO 都去北京开这个会去了，就是要给团队信心，去安抚一下。

再之前还有一次，我们周末开管理会的时候，三个人有老巩（百度外卖原 CEO 巩振兵）、陈青（原百度外卖副总裁）、耿艳坤（原百度外卖 CTO）到上海这边来，大家认识一下。那天我和汪渊就跟耿艳坤表达了我们的诚意，我跟艳坤说，即使收购，我们也保持不变，团队还是归你管，你不用汇报给我。

那次相当于两边团队见了一下，第二天，我们就到北京再跟他们的核心团队见面，那一次耿艳坤的核心团队（不完全是他的直线汇报，也有一些关键的角色）都来了，我们这边一些重要的产品、技术的负责人也都在，那一次，大家都有点拘束，我们也不会去说做两边的融合啊什么的，绝对不能提融合，就大家 say hello，认识一下，就是这样的一个过程。

极客时间：当时从商业上是计划百度外卖单独运营是吧？

张雪峰：其实更多是从业务上，主要是业务上的重合度比较高，当时并不是说要把百度外卖独立一个品牌，而是希望两边的份额 1+1>2，形成效应。

因为那时候饿了么已经被美团反超了，我们希望能追上美团，再实现反超。其实更多还是指望百度外卖在北京的份额，上海是我们占优，北京是美团占优，但百度外卖在北京做得很不错。同时，百度当时也有一个做团购的团队，后来关掉了，叫糯米，所以当时是形成了一些联动效应的。

极客时间：最后耿艳坤他还是离开了。

张雪峰：我也尽力了，但确实不是我可以挽回的。

我们去做尽职调查的时候，技术 + 产品只是耿艳坤一个人来。做尽职调查，你也知道，即使你很温和，不咄咄逼人，对方可能也会感觉是有一点不爽的味道。因为我自己也有感受，我们被阿里尽职了两次（一次是投资，二次是收购）嘛，就是打破砂锅问到底。

当时也问了艳坤一些问题，我尽可能温和，但有些问题没办法，你肯定要问各种数据，以及他们做的同城多活怎么样之类的，这样的问题。我知道他们肯定是不爽的。我当时就想百度外卖干脆就让他独立搞一块。

但后来他闪电离职，没办法，我必须直接接管。最近我不是做“中介”吗，给大家搭线介绍工作，我也问了当时北京那边的同学，他们跟我说开始是很不信任我的，即使撸串也撸过了，喝酒也喝过了，但是他们还是感觉不信任的，估计感觉我们都是土包子，肯定会用土匪的做法。

第二个大家可能的感觉，就是因为你们艳坤才离职的，谁知道是不是你在里面使绊子。但这个我没法解释，就跟我离开阿里这个事情一样，我没法解释，即使解释了，局外人也不会相信，或者更倾向自己的推测，哪怕是善意的推测。

极客时间：你怎么评价百度外卖这个技术团队？

张雪峰：他们的工程师，确实比我们甚至比阿里更“工程师”。阿里很多时候还要受运营的限制。

极客时间：所以从技术实力来说，饿了么需要这批人吗？我听之前在饿了么的人说你很看中百度外卖的这批人。

张雪峰：是的，而且他们并没有太辜负我们的期望，就按平均线来说，我们确实是逊色于百度外卖这支团队的，就是在个人素养、团队文化这方面。

当然这是排除饿了么几个特例团队的啊，比如兰建刚（ 原饿了么中间件团队负责人）带的中间件团队，还有石佳宁（原饿了么中台技术团队负责人）带出来的中台团队比我们平均线要高一些。

我就说素养这个东西，因为他们本身的背景，很多都是通过校招进去的，有忠诚度，还有经过百度体系的洗礼，而且他们对技术的纯粹要比我们强。

极客时间：你觉得百度外卖技术团队的平均技术素养是比饿了么要高。这个技术素养是什么可以再具体讲讲么？

张雪峰：这个技术素养我认为就类似于基本功，百度的人才是体系化培养出来的。饿了么其实都是江湖上搜刮来的，收购百度外卖之前我们团队有一千多人，怎么来的？在上海哪招得到那么多互联网人才啊，在上海你挖不到人的，那时候拼多多还没起来，拼拼多起来后，我也去挖人。

基本上海所有相关的企业包括 eBay、大众点评，我们都撸了一圈了，没人了，至少没有合适匹配的人，另外顶尖人才不在其列啊，因为这是极少部分，到哪都很难挖动。没人你只能去招非互联网行业的人，包括外企的、民企的，非互联网的传统企业技术人员，基本功确实有点参差不齐。

这还是跟培养体系有关，百度就是中国特色培养出来的有很扎实技术基础的一帮人，它是相对纯粹的工程师文化或者叫工程师驱动文化。工程师文化相比技术文化会让技术人员感觉更好一些，工程师可以决定大部分的事，包括延期这些事都能决定。

如果非要说国内有一家一定规模公司的技术团队能在文化和底蕴上稍微接近一点 Google，那绝对非百度莫属，华为、阿里、字节、腾讯还是要差一些。

而且他们很多校招进去的，校招进去培养是最好的。举个例子，你看金庸小说，为什么郭靖这么一张白纸能够练成那么厉害的武功，黄蓉这么聪明的人反而练不好？一张白纸好搞啊。江湖上混了五年的，即使不是老油条，他也有惯性思维，就像我，我也有惯性思维，

即使反复提醒自己换位思考，也不是很容易接受新的一套东西重新开始的，我会认为我总是对的。

很多人都在百度待了 8 年 10 年 12 年没有换过公司，一是忠诚度，二是他们从一开始还是蛮注重工程师培养，不是催命三郎马上要你做交付的，当然现在可能有点不与时俱进了。所以，培养体系非常重要。

我们没时间搞，因为我们整天在收购被收购、融资被融资，我们只能说靠一些 Senior（高水平）的人去平衡这种技术风格，尽可能把它们聚合在一起，但其实我们更多的还是靠一些 Leader 的个人能力和职业素养，而不是完全靠组织培养，因为一是人才来源成分复杂，二是没有稳定周期。

分享给需要的人，Ta订阅后你可得 20 元现金奖励

生成海报并分享

赞 6 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 篇首语 | 张雪峰：我参与的饿了么成长轨迹中，这些事需要反思

下一篇 02 | 饿了么上海本土团队和百度外卖北京团队的冲突

精选留言 (5)

写留言

Condor Hero
2021-10-27

饿了么对前端开源太有贡献了，用 Vue 的同学肯定都用过 Element UI 。

9

x-arts
2021-10-28

一个采访都还能做成一个课程，还真是牛逼，平台的力量。

1 2

duoduo

2021-10-29

曾经作为百度的一员，对百度的评价还是很认可的，百度工程师文化整体是国内最好的，如果业务能够与时俱进的发展，那么百度依然是国内最值得去的互联网公司

总想

2021-10-28

好奇人才工厂的褒义多一点还是贬义多一点😂

展开

1

李忠良

2021-10-27

百度还是厉害

展开